

「サードパーティ・ ロジスティクスとは」

吉野 源太郎



ご紹介いただきました吉野でございます。今日は物流がテーマということなんですけれども、物流の問題というのは、私ども日本経済新聞にも物流担当記者がおりますが、物流業界という業界は、実は定義が無いんですね。釈迦に説法の話ですけど、メーカーが物を作って、運んで消費者の手に渡るまでの過程で、メーカーにも物流部門があるし、間にいわゆる狭義の物流業界がある、小売りのほうにも物流部門がある訳です。狭義の物流業界にしても陸のトラック、鉄道、それから倉庫、海運も、みんな物流業界ですし、これらをみんなひっくるめて物流と呼んでいまして、じゃ何を話すんだということが今までだったら問題になるところです。

物流の融合

ところが今、物流の世界で起こっていることは、ある意味でこれが全部一緒になって、融合し始めている、あるいは競争し始めているということです。この現象が今の物流の世界で起きている一番特徴的な話じゃないかと思います。

例えば、物流業界ってどれぐらいの規模かという話をする時に、正直言って何の手掛かりも定義も無いわけです。かすかな手掛かりとして、法人企業統計というものがありまして、ここで探すとなんと運輸という部門ですけど、これは通信と一緒になんですね。通信・運輸となっているんです。

つまり溯って見ると、かつては情報は汽車が運んだり、飛行機が運んだりして、つまり通信と運輸が一緒だった。そういう意味で今、IT革命が起きて、運輸の世界で起きていることは原点帰りでありまして、情報と物流というのが今一緒になっていると言うことができるんじゃないかと思います。

それは縦割りで、例えば、倉庫は倉庫、海運は海運と、それぞれの業界の中でひとつの秩序を保ってやってきたこの世界の、今その壁がぶち壊れたということです。さきほど佐藤さんのお話にもあったように、個別の企業の中で言えば、個別の部門ごとに部分最適を求めてきた経営が成り立たなくなったと同じように、経済全体で言うと、業界そ

れぞれが個別に自分の秩序なり利益なりを追求するというやり方が、経済にとって不都合になってきた。そこで全体最適を求め始めてきた結果、今一番最先端で現れているのが、サードパーティ・ロジスティクスという業態なんだろうと思うんです。これは今言いました物流の世界の全部をひっくるめて、物流の一番効率的な事業としてやりましょーと、こういう話であります。

わが国のサードパーティ・ロジスティクスの生い立ち

ところでサードパーティ・ロジスティクスって何だという時、あまりよく分からない。よく分からないというのは、まだ始まったばかりであり、したがって色々なやり方があって、色々なアプローチがあるのは当然なんです。その担い手も色々であって、さっき言いました狭義の物流業者、いわゆるトラック、通運、倉庫、海運などのそれぞれ有力な企業が、みな俺もサードパーティ・ロジスティクスをやるぞと言っている。メーカーも自分の物流部門を切り離してサードパーティ・ロジスティクスをやるぞと言っている。のみならずお隣りにいらっしゃる商社、あるいはシンクタンクというところまでが、自分はサードパーティ・ロジスティクスだと、こういうふうに言い出している訳です。

それはある意味では当然でありまして、今、どういうアプローチで自分の強みを生かして事業をやるかという話になっていると思うのです。つまり、いろんなやり方があるけれど、結局、みんな同じことを目指しているというのが、ひとつの大きな流れであると思います。

これはアメリカでは、当の昔に起きています。アメリカでサードパーティ・ロジスティクスの市場というのは、実に460億ドルになっているという統計もあります。5兆円ですね。これはどういうことかということ、経済全体の中で見ますと、この5兆円は突然生まれたわけではない。今までどこかの中に隠されていたものが、こういう市場として引きずり出されてきたということです。日本で今サードパーティ・ロジスティクスに対して強い関心を持っているのは、どちらかというとメーカー側からの SCM、さっき言ったサプライチェーン・マネジメントですね、物流を効率化しなくてはいけない、こういう無駄なことをやってはいられないということです。さきほど佐藤さんのお話にもありましたように、そういう動機があって、それに対応するような形で出てきているわけです。

例えば、非常におもしろい統計を発見したと申しましたが、先程の法人企業統計というのを見ますと、平成元年と平成10年を比べると、製造業というのは、実は法人の数は8.2%しか増えていないんです。製造業全体で売上は、1%減っています。ところが陸運、運輸・通信全体ではつかみにくいし、通信が入ると分りづらくなるので、個

別のものを取り出して陸運をみますと、実は製造業が8.2%しか業者数が増えていないのに、陸運業者というのは30%も増えている。売り上げ高は21.4%も増えています。

これは陸運業界のマーケットがどんどん広がっているように見えるんですけども、経常利益では40%の赤字になっている。これは何かと言えば、つまりメーカーが抱えていたもの、物流費というものを外に吐き出して、そこにわっと陸運業者が群がって、過当競争をわっと始めて、みんな赤字になったという話であります。

古典的な今までの物流の在り方から言えば、メーカー側がトラック業者を手足に使って、使い捨てにするという現象が、その効率化のためにどんどん進んでいるということです。ただしこれでは物流の話の断片にすぎず、物流を最適効率化することにはならない。メーカー側からみても、そのようにトラック業者を使い捨てにするだけでは、本当の意味で物流の効率化にはならない。そこで始まったのが、このサードパーティ・ロジスティクスなのだというふうに理解したほうがいいでしょう。

3 PL 台頭の背景

さきほど佐藤さんのお話にもございましたように、物流のサプライマネジメント、あるいはサードパーティ・ロジスティクスが出てきた背景には、メーカー側の非常に強い関心事、つまり在庫を減らしたい、無駄な在庫がある限り企業の経営というのは効率化できないという認識があるわけです。

是非ここで強調しておきたいのは、実はこういう傾向が出てきて、それがサプライマネジメントであったり、サードパーティ・ロジスティクスになったりという話の背景にあるのは、世界的な価格破壊、価格革命があつて、それが非常に長期に続いていることです。これを説明し出すと非常に長くなってしまいますけど、ありとあらゆる途上国、元社会主義国が全部供給基地になっている、生産基地になっているということです。つまり、ボーダレス社会ということを一言でいうと、供給過剰社会です。この供給過剰の状態というのは、当分の間、解消できるわけがない。つまりそこから価格破壊ということが出てきて、あるいは言うなれば名目成長のない世界というものが出現してきたわけです。

そこで個別の企業は、どのようにしてこの名目成長のない、つまり売り上げが伸びないところで利益を出すかということが非常に強い動機となって、今、物流大革命となつてきていると理解すべきでしょう。この流れは当分の間変わらない。成長が続いている間は、そういう無駄な在庫を抱えている余裕があったということです。成長が止まった以上、とりわけ名目成長が止まった以上、この無駄な在庫を抱えている余裕は全くないということから、今日の熾烈な競争が始まったということだと思います。

サプライマネジメントによる在庫削減

ではこのサプライマネジメントというものが、この1、2年の間に初めて出てきたものなのかというと、実はそうではありません。色々な業界で、先程メーカー側の強い関心、動機付けがあると申しましたが、そのみならず川下の方の、特に小売業という世界では、ある意味では昔からやっていたことです。

その典型がセブンイレブンです。セブンイレブンがなぜあのような経常利益1千億をあげる企業になったのか。その原点のセブンイレブン第一号店というのは、どのような店だったのかをお話しましょう。当初は物流システムも全く無い状態で、商品はダンボールに梱包されたままぼーんと送りつけられていました。これは大変な無駄で、その多くが売れ残ってしまいました。売れ残りが続いて一号店というのは、いつまでも赤字の状態でした。そこで何を考えたかという、物流に手をつけなければどうにもならないということです。セブンイレブンという、今、世の中を代表するようなコンビニエンスストアの業態が開発されたのは、そのセブンイレブン一号店が物流改革の必要に迫られて、その必要に気づいて、それに着手したところから始まったということです。

まず店頭の在庫をなくすことから始めました。それは今日に至っても、ずっと続いております。セブンイレブンの納入業者のお弁当屋さん、あるいはおにぎり屋さん。たかがお弁当屋さんという言い方をしては、大変申し訳ないんですが、たかがお弁当屋さん、おにぎり屋さんから店頭上場の企業が続々と出ているのはなぜなのかというと、あのおにぎり屋さんや、お弁当さんがセブンイレブンの適時、最適配送、つまり店頭へ納入する時間帯が一日3回もあって、商品を入れ替えるわけですが、それに対応するために物流体制をどうやって敷くかという血の滲むような努力をしたことによって、店頭上場企業に成長したということです。

それは何かというと、サプライマネジメントそのものなわけです。サプライマネジメントなどと、横文字で言うと、なんか新しくて立派なように見えますが、ある意味では非常に泥臭いところで小売業が一番最初にやっていた訳です。今をときめくユニクロ、ファーストリテイリングという企業も全くそうであります。ユニクロのホームページを見ますと、驚くべきことに消費者向けにサイズ別・色別の在庫状況を全部インターネットで出しています。

つまり、それは業者向けに情報提供をするのではなくて、消費者自身が分かるわけです。この在庫が、サイズ別、色別にどれ位あるか分かるわけです。これがまさに何かと言えば、製造小売りという、ある意味では古典的な業態ですが、このような業態ゆえにサプライマネジメントが非常にたやすくできているわけです。これで在庫の無駄というものを無くすばかりか、それをむしろ商売にしています。在庫はこれしかありませんよ

とお客様に言って、それをセールスマーケティングのひとつの有力な手段にしています。

これは別に珍しい話ではなくて、昔から非常に経営努力を積重ねてきた、昔からやっていたということです。ただし、それを真似しろといわれてもなかなかできるものではないし、逆に言うと営々としてセブンイレブンやユニクロが作ってきたものを、ゼロからまた作り上げるのは大変なことだということです。そこでこれをパッケージにして商売にするほうがいいのではないかと気付いた頭のいい物流業者やメーカーなどが、まさにそのような商売を始めて、今、大競争がこの世界で起こっているという構図だと思います。

色々お話ししたいことはありますが、残りはまた後ほどということで。

司会 それでは続きまして、松林さんの方からお願いします。